

TRILHAS DE APRENDIZAGEM POR COMPETÊNCIAS NA CAPACITAÇÃO: UM EXPERIMENTO NO SETOR PÚBLICO

COMPETENCY-BASED LEARNING TRACKS ON TRAINING: AN EXPERIMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Rosana Augusto Chagas¹

Thiago Dias Costa²

Nuno Jorge Magalhães Ribeiro³

RESUMO

Como forma de agregar valor às organizações públicas federais brasileiras foi instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, a política para o desenvolvimento de pessoal que define onze diretrizes orientadas para as competências organizacionais e individuais e possibilitou criar trilhas de aprendizagem por competências como formas diversificadas de aprendizagem, considerando que todas as pessoas são diferentes e que, portanto, todas aprendem de formas diferentes. Na primeira fase do projeto, o mapeamento de competências da instituição foi realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) com uma força de trabalho aproximada de 5.000 servidores, distribuídos em 128 cargos diferentes, resultando num processo de pouca adesão entre o público alvo dos eventos de capacitação oferecidos em formato de trilhas, mas provocador de busca por métodos de oferta da capacitação neste formato e ao mesmo tempo contribuindo para aumentar os esforços de investigações a este respeito.

PALAVRAS CHAVE: Trilhas de Aprendizagem; Gestão por Competências; Organizações Públicas.

ABSTRACT

As a way of adding value to Brazilian federal public organizations, the Decree nº. 5.707/2006 established the policy for the development of personnel that defines eleven guidelines oriented to organizational and individual competencies and made it possible to create learning trails through competences as diverse forms of learning, considering that all people are different and therefore they learn in different ways. In the first phase of the project, the institution's competency mapping was

¹ É doutoranda do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Fernando Pessoa - PT. Pertence à carreira técnico administrativo em educação da UFPA, cargo Administrador. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão Pública, Gestão por Competências e Trilhas de Aprendizagem.

² Doutor em Psicologia (Teoria e Pesquisa do Comportamento) pela Universidade Federal do Pará (2008). Leciona na faculdade de Psicologia da Universidade Federal do Pará como professor Associado I. Atualmente, o docente trabalha na implantação e estudo do modelo de Gestão por Competências na administração pública, prestando consultoria para diferentes órgãos federais e estaduais.

³ Possui doutorado (PhD) in Computer Science - University of York (2002). Atualmente é professor associado da Universidade Fernando Pessoa, em Portugal.

carried out at a Federal Higher Education Institution (FHEI) with a workforce of approximately 5.000, distributed in 128 different positions. Resulting in a process of low adherence among the target audience of the training events offered in track format, but provoking a search for methods of offering training in this format and at the same time contributing to increase research efforts in this regard.

KEYWORDS: Learning trails, Competency Management, Public Organizations.

1 INTRODUÇÃO

O modelo de gestão por competências foi formalmente introduzido na administração pública brasileira com a publicação do Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, estabelecendo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), como norteadora da busca por inovação na esfera da gestão pública, com ênfase nos processos de gestão com pessoas.

A gestão por competências tem por objetivo “... identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.” (Brandão, 2017, p. 286). Tal modelo parte da seguinte premissa: para o alcance dos objetivos de uma determinada instituição, as competências dos seus membros devem ser devidamente desenvolvidas e colocadas à disposição do órgão.

Dentro do modelo proposto por Brandão (2017), a primeira fase consiste no mapeamento de competências. Nesta fase, todas as competências necessárias ao alcance dos objetivos e metas institucionais são identificadas e avaliadas entre os colaboradores da organização em grau de importância e domínio. Logo em seguida, é possível realizar o cálculo da lacuna de cada competência, isto é, determinar a diferença entre o nível de competências desejadas pela organização e o nível já existente entre os respectivos colaboradores. A partir deste dado, as ações de desenvolvimento de competências podem ser pautadas de modo a permitir diminuir o grau de lacuna de cada uma.

Para o desenvolvimento das competências, Brandão (2017) e Costa e Ramos (2015) sugerem o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem. A primeira concepção de trilhas, proposta por *Le Boterf* (2003), é a da navegação profissional rumo ao profissionalismo. Este profissionalismo é uma meta a seguir, a se desenvolver e a evoluir. A trilha, quando estruturada desta forma, abrange não só a formação, mas diversas modalidades e situações de aprendizagem tais como: envolver-se num projeto inovador, uma nova missão profissional, participar de uma oficina de troca de experiências, alternar a responsabilização em unidades operacionais ou trabalhar como consultor interno/externo.

A segunda concepção é a de que o profissional elege, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles que são mais adequados aos seus objetivos e preferências. Além dos cursos presenciais, as trilhas de aprendizagem podem ser compostas por treinamentos auto-instrucionais, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, seminários, jornais, livros, revistas, *websites*, grupos de discussão na *Internet*, filmes, sequências de vídeo e outros meios de aprimoramento pessoal e profissional (Freitas e Brandão, 2005).

As trilhas de aprendizagem, quando encaradas desta forma, podem ser compreendidas como caminhos alternativos e flexíveis que o servidor pode seguir para desenvolver uma determinada competência (Costa e Ramos, 2015). Estes autores afirmam ainda que, as trilhas de aprendizagem construídas de acordo com lacunas de uma instituição, racionalizam o recurso utilizado para a capacitação precisamente porque abordam somente as competências com reais necessidades de serem desenvolvidas.

A despeito da relevância e contemporaneidade do tema, há ainda poucos trabalhos que descrevem o processo de concepção e desenvolvimento de trilhas de aprendizagem e contexto público (Costa e Ramos, 2015). Neste contexto, o objetivo geral deste artigo é descrever o processo de construção de trilhas de aprendizagem por competências numa Instituição Federal de Ensino Superior, a partir do cálculo da lacuna de competências e resultado da avaliação de desempenho, realizados no ano anterior.

2 METODOLOGIA

2.1 AMBIENTE DE INVESTIGAÇÃO

A Universidade Federal do Pará (UFPA) possui 5.497 servidores distribuídos em: 2681 docentes do Magistério Superior e 263 docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), 2553 Técnico-administrativos em Educação (TAEs) que são distribuídos por cinco níveis de classificação (A até E), 128 diferentes cargos e 12 ambientes organizacionais distintos, tendo a sede na cidade de Belém e os demais campi localizados em outros municípios do Pará (Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí).

2.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

A primeira fase do mapeamento consistiu na identificação das competências das 60 (sessenta) unidades da UFPA. Durante a fase de mapeamento, cada competência identificada foi avaliada por um grau de importância, variando entre 1 e 5, de acordo com o alinhamento da competência com as atribuições de cada unidade, conforme se descreve no Quadro 1. Para tanto foram marcadas oficinas com representantes de cada unidade. As oficinas iniciavam com a apresentação do projeto e de técnicas de descrição de competências. Logo em seguida,

os participantes eram convidados a descrever as competências de sua unidade, supervisionados pela equipe de implantação do mapeamento de competências na UFPA.

A segunda fase consistiu no encaminhamento de questionário com as mesmas competências para cada servidor da instituição. O questionário era gerado por um sistema informatizado desenvolvido pela universidade denominado GESTCOM. Nesse sistema, o servidor atribuiu em uma escala de 0 a 5 (zero a cinco), o grau de domínio das competências relacionadas às suas funções atuais. Da mesma forma, o gestor de cada unidade deveria realizar a mesma avaliação dos servidores sob sua responsabilidade.

Quadro 1 - Escala de Medição do grau de importância e do grau de necessidade de capacitação

Escala	Parâmetro de Medição Unidade/Servidor (força de trabalho)
Nu	Não utilizo a competência descrita.
1	Competência pouco importante para as atividades da Unidade/para as atribuições do servidor
2	Competência pouco importante para as atividades da Unidade/para as atribuições do servidor, utilizada com pouca frequência.
3	Competência importante para as atividades da Unidade/para as atribuições do servidor, utilizada algumas vezes.
4	Competência importante para as atividades da Unidade/para as atribuições do servidor, muito utilizada.
5	Competência muito importante para as atividades da Unidade/para as atribuições do servidor, sua realização é primordial para a Unidade.

Fonte: Borba, Aécio – OFLNCC/2014.

A escala de medição foi elaborada objetivando facilitar o entendimento dos participantes no mapeamento de competências uma vez que a matriz de gravidade, urgência e tendência (GUT) não foi suficiente para a eleição de prioridades por parte do público alvo que se apropriava do tema.

2.3 CÁLCULO DE GRAU DE LACUNA.

Para calcular o grau de lacuna (gap) de competências foi utilizada a fórmula proposta por Brandão (2012): $L = I (5-D)$; onde: L = Lacuna; I = Importância; D=Domínio da competência.

Nesta escala as lacunas variavam de 0 a 20, sendo classificadas de acordo com o modelo proposto por Brandão (2012) e descrito no Quadro 2. Para a construção de trilhas, foram consideradas as competências de alta lacuna, ou seja, aquelas que apareceram com lacuna acima de 12 pontos.

Quadro 2. Graus de lacunas de competências

Lacunas	Categorias de Lacunas
Igual ou Menor que 5	Baixa ou nenhuma lacuna
Entre 6 e 11	Lacuna mediana
Igual ou acima de 12	Alta lacuna

Fonte: Brandão, 2012.

2.4 DESENVOLVIMENTO DE TRILHAS DE APRENDIZAGEM

Trilhas de aprendizagem foram desenvolvidas para competências avaliadas com lacunas altas. A metodologia de construção de trilhas adotada no trabalho foi prevista por Brandão (2012). As competências passam a ser vistas como objetivos finais de ensino, a partir daí diferentes oportunidades e objetos de aprendizagem são oferecidos ao servidor de acordo com a competência a ser desenvolvida.

O próximo passo foi agrupar os eventos, com suas respectivas cargas horárias, dentro de áreas de atuação. Os objetos de aprendizagem foram desenvolvidos de acordo com o seu grau de complexidade, do mais simples para o mais complexo. Para servidores em níveis de progressão mais baixos (iniciantes no tema), somente os objetos mais básicos eram obrigatórios. Para servidores em um estado de progressão mais elevado (que já conheciam as temáticas), as trilhas poderiam iniciar a partir do momento de escolha que garantisse a carga horária mínima (quadro 3) e deveriam ser percorridas até o final para tanto, as trilhas foram ordenadas por carga horária. Além disso, considerando a legislação do plano de carreiras dos servidores técnicos administrativos em educação (PCCTAE), § 4 do Art. 41 da Lei nº 12.772/2012, que estabelece o limite de 20 horas como carga horária mínima para somatória dos certificados de capacitação para fins de progressão por capacitação na carreira, foi estabelecido o parâmetro de carga horária máxima e mínima para as 07 (sete) trilhas de aprendizagem. Essas trilhas foram especificadas no Quadro 3 e disponibilizadas no Plano de Ações de Capacitação PAC/CAPACIT – 2015/2016.

Quadro 3 – Carga Horária das Trilhas

Trilha Básica	Trilha Avançada
Carga horária mínima 60 horas	Carga horária mínima 100 horas
Carga horária máxima 99 horas	Carga horária máxima 212 horas

Fonte: Plano de Ações 2015/2016-CAPACIT

Objetivando priorizar os eventos de capacitação a serem ofertados foi utilizada a ordenação por quantidade de servidores com alta lacuna na competência apontada no mapeamento de competências e os apontamentos das chefias imediatas na avaliação de desempenho. Esta decisão foi tomada com o objetivo de minimizar ausências de avaliação por parte das chefias e atender à recomendação 79, TC 015.452/2014-0 da Secretária de Controle Externo (Secex) do Tribunal de Contas da União (TCU) que recomenda “ considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si...”.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao todo, 732 competências foram identificadas no processo de Mapeamento de competências. Os questionários de avaliação de competências foram respondidos por 652 servidores. De acordo com o grau de lacunas decorrentes da análise dos questionários, 10 competências foram avaliadas com alto grau de lacuna, conforme descrito no Quadro 4 que compara esse resultado com o da avaliação de desempenho.

Quadro 4 – Amostragem Eventos *gap* e Avaliação de Desempenho.

Competência e descrição	Quant. alta lacuna	Eventos indicados p/chefia na avaliação desempenho.	Eventos Planejados para suprir lacuna de competências.
Estratégia: identificar oportunidades e criar metodologias para alcançar metas ou atender às necessidades de curto, médio e longo prazo da organização.	98	Planejamento estratégico.	Oficina de Planejamento com foco em resultados; Curso Ferramentas da qualidade.
Comunicação escrita: identificar corretamente a solicitação e respondê-la, conforme o solicitado, dentro do prazo previsto, de maneira clara e objetiva, sem erros de português, utilizando ferramentas de produção de texto.	75	Redação oficial e Língua portuguesa e Revisão de textos.	Oficina Redação oficial e elaboração de parecer;
Recursos materiais: identificar necessidades e solicitar recursos materiais para a unidade, de forma eficiente, a fim de garantir o alcance de seus objetivos.	69	---	Curso Agenda de compras sustentáveis; Curso de Controle de almoxarifado
Trabalho em equipe: agir de forma cooperativa com os servidores de dentro ou fora da unidade, garantindo a consecução dos objetivos da equipe.	58	Gestão pública; Ética no trabalho; Desenvolvimento de equipes.	Palestra Governança na gestão; Curso Práticas liderança; Curso como tomar decisões em equipe;

		Trabalho em equipe.	
Atendimento ao público interno e externo: identificar as demandas do público respondendo-as de forma humanizada e especializada de acordo com os objetivos da UFPA e a Legislação pertinente.	43	Atendimento ao público; Motivação no trabalho.	Curso de Excelência no Atendimento ao Público;

Fonte: Plano de Ações de Capacitação 2015-2016/UFPA/CAPACIT

O próximo passo foi agrupar os eventos, com suas respectivas cargas horárias, dentro de áreas de atuação, sendo que 41 (quarenta e um) eventos de capacitação resultaram em 07 (sete) trilhas de aprendizagem conforme quadro 5.

Quadro 5 Trilhas de Aprendizagem - Plano de Ações 2015/2016-CAPACIT

FORMAÇÃO GERENCIAL	LOGISTICA	INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS	GESTÃO DE PROJETOS	COMUNICAÇÃO	RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS NO TRABALHO	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
212 horas	150 horas	124 horas	100 horas	76 horas	88 horas	85 horas
Palestra governança na gestão 4h.	Oficina Brigada de incêndio 16h	Oficina Estatística aplicada 28h	Oficina gerenciamento de projetos 40h	Curso Comunicação estratégica e marketing 20h	Curso Atendimento ao público 20h	Oficina Gestão por competências (seleção, admissão e desempenho) 36h
Curso Práticas de Liderança 20h	Curso Gestão Patrimonial 30 h	Oficina Excel intermediário 20h	Palestra segurança da informação 4h	Palestra Transparência administração pública 4h	Palestra Assédio no ambiente de trabalho 4h	Palestra Avaliação de desempenho 4h
Oficina Ferramentas Qualidade p/ solução de problemas 24h	Curso Elaboração de processos contratação e serviços 40 h	Oficina Elaboração de relatórios anuais 24h	Curso controle interno de processos 20h	Oficina Social média 20h	Oficina direitos da pessoa com deficiência 20h	Oficina Formação tutor de integração em serviço 24h
Curso Gerência e desafios 24h	Curso Gestão de compras sustentáveis 24h	Oficina Elaboração de indicadores de desempenho 32h	Curso captação de recursos 20h	Curso Comunicação Organizacional 32	Palestra com ser assertivo no trabalho 4h	Curso Gestão de pessoas fundamentos e tendências 21h
Palestra Negociação e Gestão de conflitos 4h	Oficina Instrução processual 20 h	Oficina Coleta e interpretação de dados 20h	Curso Prestação de contas 20h		Oficina Relação interpessoal no trabalho 20h	
Curso como tomar decisões em equipe 24h	Curso Controle de almoxarifa do 20h	Excelência no atendimento ao público 20h			Curso Excelência no atendimento ao público	
Oficina de foco em resultados 20h	Trilhas básica = 60 a 99 horas					
Curso técnica de negociação p/ decisões complexas 32h	Trilha avançada = 100 a 212 horas					
Curso análise e melhoria processos 40h	Somatório até 59 horas não corresponde a trilha. Para a metodologia funcionar o servidor deverá participar de 2 ou mais eventos dentro da trilha.					
Oficina de Processo decisório e criatividade 20h						

Objetivando acompanhar a participação dos servidores nas trilhas de aprendizagem os eventos foram disponibilizados durante o biênio 2015-2016. Ao final da oferta de todos os eventos em formato de trilhas de aprendizagem, não houve solicitação dos participantes da certificação que permitisse a emissão de um certificado nesta formatação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pouca adesão do público alvo aos eventos de capacitação ofertados em formato de trilhas de aprendizagem suscitou algumas hipóteses:

(a) os participantes dos eventos de aprendizagem não estavam presentes no lançamento do Plano de Ações de Capacitação (PAC) 2015/2016, portanto, desconhecem as trilhas de aprendizagem propostas;

(b) o sistema informatizado de inscrição e acompanhamento dos eventos de aprendizagem não permite ao usuário visualizar os eventos em formato de trilhas de aprendizagem;

(c) devido à quantidade de servidores distribuídos em ambientes organizacionais distintos e com lacunas de competências específicas diversas, é necessário utilizar um sistema informatizado de controle de oferta e acompanhamento das trilhas de aprendizagem;

(d) a divulgação do vídeo trilhas de aprendizagem no *YouTube*, com 3.680 curtidas, não foi suficiente para atingir o público almejado;

(e) a estrutura multicampi da organização investigada aponta para necessidade da utilização de mecanismos que possibilitem a utilização da modalidade à distância na oferta de trilhas de aprendizagem;

(f) a cultura organizacional recente de oferta de eventos de aprendizagem em formatos de grade de curso obrigatória contribuiu para dificultar o entendimento da proposta de autogerenciamento das trilhas de aprendizagem;

(g) a oferta bienal de eventos em trilhas de aprendizagem não é adequada, será necessário estabelecer uma periodicidade menor para oferta e participação nas trilhas de aprendizagem;

(h) apesar da existência de um sistema informatizado para o mapeamento de competências (GESTCOM), os dados referentes à estrutura hierárquica da Organização devem estar atualizados para fidedignidade dos resultados do mapeamento de competências;

(i) a ausência da participação das chefias imediatas no mapeamento de competências, enviou os resultados e contribuiu para baixa procura por trilhas;

(j) a adoção da metodologia de mapeamento de competências e oferta de trilhas de aprendizagem por área de formação é inadequada ao processo de livre escolha pelo servidor;

(l) os servidores da Organização investigada necessitam desenvolver a competência de autodesenvolvimento;

(m) será necessário encontrar metodologia para ordenação dos eventos que compõem a trilha de aprendizagem;

(n) a constituição da Organização investigada além de perpassar por diversas áreas de formação, apresenta desnivelamento no seu quadro de servidores abrangendo os níveis auxiliar ao pós-doutorado, dificultando a oferta de ações de aprendizagem de forma linear;

(o) a oferta de eventos de aprendizagem na modalidade presencial por área de formação diverge do exposto no referencial teórico sobre trilhas de aprendizagem;

(p) a ausência de objetos de aprendizagem em outros formatos além de eventos presenciais como proposto na teoria de trilhas de aprendizagem não descaracteriza o experimento realizado que no caso, suscitou a verificação das hipóteses listadas.

Futuras pesquisas são necessárias para atestar quais destas hipóteses serão avaliadas como verdadeiras.

5. REFERÊNCIAS

Universidade Federal do Pará UFPA, Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Diretoria de Informações Institucionais. **Anuário estatístico 2018: ano base 2017**. Belém. Disponível em: <http://www.anuario.ufpa.br/index.php>. Acesso em 10/01/2019.

Borba, Aécio. **Material Oficina de Levantamento de Necessidades de Capacitação por Competências – OFLNCC**, Universidade Federal Pará. Coordenadoria de Capacitação–CAPACIT.Belém. 2014;

Brandão, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012;

_____. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas.** 2º.ed. São Paulo: Atlas, 2017;

BRASIL. **Decreto n. 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 23 de setembro de 2016;

_____. **Decreto nº 94.664**, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso 12/01/2019;

_____. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm> Acesso 12/01/2019;

_____. **Lei nº 12.772/2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2012/lei-12772-norma-actualizada-pl.pdf>>. Acesso 28/10/2016;

CHAGAS, Rosana Augusto e MATOS, Larissa Melo. Elaborando o plano de capacitação com ênfase em competências: o novo modelo de gestão da UFPA – **XIV FIA - Fórum Internacional de Administração**; 3º lugar; concurso artigos XIV FIA; Rio de Janeiro; BRASIL; anais disponíveis em: <<http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/anais-XIV-FIA/index.html>>. Acesso em 28/10/2016;

Cordeiro, André. et.al. Trilhas de Capacitação por Competências para o PROFISCO. **VI Congresso de Gestão Pública CONSAD**. Brasília. 2013. Disponível em: http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/1025/1/C6_TP_TRILHAS%20DE%20CAPACITA%C3%87%C3%83O%20POR.pdf. Acesso em 10/10/2016;

COSTA, T. D. **Gestão de pessoas por competência**. Salvador: UFBA, 2015;

COSTA, T.D; RAMOS, C.C. **Gestão da Capacitação por Competências**: UFBA, 2015;

COSTA, Thiago Dias e ALMEIDA JR, João Cauby de. Mapeamento de Competências Individuais dos servidores técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará. **VI Congresso de Gestão Pública – CONSAD**. Brasília, 2013. Disponível em <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/869/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%C3%84NCIAS%20INDIVIDUAIS.pdf> Acesso em 01/10/2016;

GAMA, Maria Angélica Azevedo. et.al. Trilhas de Desenvolvimento de Competências: Uma Proposta de Alinhamento entre a Gestão do Desempenho e a Gestão do Desenvolvimento dos Servidores. **V**

Congresso de Gestão Pública–CONSAD. Brasília. 2012. Disponível em: <repositorio.fjp.mg.gov.br/consad>. Acesso em 14/06/2015;

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**; 3. Ed. trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuilard; Porto Alegre: Artmed, 2003;

Lisboa Luana et. al. *YouTube*. **Vídeo das Trilhas de Aprendizagem**. Coordenadoria de Capacitação da Universidade Federal do Pará. Belém, 2015. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=2D9VuYbgU6U>>. Acesso em 06/04/2018;

PROGEP. **Quadro de referência Servidores Técnicos Administrativos da UFPA**. Belém. 2014. Disponível <<http://www.progep.ufpa.br/progep/a-progep/quadro-de-referencia>>. Acesso 10/06/2016;

_____. **Relatórios da Avaliação de Desempenho**: Eventos de capacitação que as chefias imediatas indicam para os servidores avaliados. Belém, 2014 e 2015;

Tribunal de Contas da União TC 015.452/2014-0. **Relatório de Auditoria realizada na Universidade Federal do Pará (UFPA)**, no período de 24/6 a 22/8/2014, como parte integrante de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC) que avaliou a governança e a gestão de pessoas em instituições federais de ensino. Disponível em <https://www.google.com.br/search?ei=Hyc6XNDUO4aZwgTj4qICQ&q=Relatório+de+auditoria+TC+015.452%2F2014-0&oq=Relatório+de+auditoria+TC+015.452%2F2014>. Acesso em 12/01/2019;

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**; 5. Ed. Trad. Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman. 2014.